

## 圖書館館員工作生活品質之探討 An Exploration of Librarians' Quality of Working Life

陳書梅 **Chen Su-may Sheih**

國立台灣大學圖書資訊學系助理教授

Assistant Professor, Department of Library and Information Science,

National Taiwan University

E-mail : jimctc88@ms5.hinet.net

### 【摘要】

由於經濟發達，物質環境優渥，員工民主意識覺醒，傳統權威式管理已日漸式微，取而代之的乃是人性化之管理，組織成員對工作生活品質之需求亦愈來愈高，藉由提升員工的工作生活品質，能增進員工的組織承諾與忠誠感，並改善組織效能；也因此，有關員工工作生活品質之探討，在企業界已是人力資源管理廣泛研究的主題，但在圖書資訊學領域相關的文獻中，則尚少涉及圖書館館員工作生活品質之研究。本文旨在探討工作生活品質相關的主題，並期冀圖書資訊學界積極從事此方面之實証研究，以了解我國圖書館館員對工作生活品質所重視之面向、各面向之需求程度、當前圖書館館員所享有之工作生活品質水準及工作生活品質各面向對圖書館組織效能的影響等相關議題，從而建立我國圖書館館員工作生活品質整體之概念。

### 【Abstract】

Within business organizations, attention has been focused on their members' quality of working life (QWL). The concept and application of QWL is a system of thought that stresses the humanizing and self-fulfilling potential of work. This approach considers the organization-wide role of the employee and the social system of the employee's work place. The prime aim of the QWL programs is to make the total organization more effective, not solely to provide greater satisfaction to the workers. Therefore, research applications on the quality of working life are extensive in industrial and service settings. However, in the library sector it has not been the subject of widespread organization and management research. How do librarians view their quality of working life? What are the personal needs that librarians view as important? Are librarians able to satisfy these needs given the state of library support? How can

we improve the quality of working life in our libraries? Relative little information has been published on these aspects of organizational life in the library. The purpose of this paper is to introduce the concept of QWL to the library and information field. A review of the literature on QWL, both in industrial and library administration, is presented. In the library literature, the treatment of the QWL subject is still basically descriptive and normative. The author urges a more critical analysis through the use of empirical research methodologies.

關 鍵 詞：工作生活品質；組織承諾；工作滿意

Keywords：Quality of working life; Organizational commitment; Job satisfaction

## 壹、前言

人都希望能享有一種高水準與高品質的生活——亦即和樂的「家庭生活」、健康的「休閒生活」，及有意義的和自主參與式的「工作生活」；其中有意義的和自主參與式的「工作生活」更是特別受到重視，因為在工作職場中度過的生活佔了人生大部份的時間，而且所牽涉之層面最廣、最複雜，惟有員工在工作職場中擁有良好的工作生活品質（Quality of Working Life, QWL），方能論及高水準、高品質的個人生活與個人福祉，圖書館館員對於工作生活品質的期望自是不例外。

基本上，所謂良好之工作生活品質，係指員工能從事一個有趣的、有挑戰性的、有意義的及能自主的工作。（註 1）李華偉教授在論及圖書館人力資源管理時（註 2），強調圖書館管理者需要給員工“一個愉快的

工作環境”，迎合員工“追求快樂和滿足感”的動機，以激勵員工，提高工作效率，同時引述Dessler之定義，認為工作生活品質係“在一個機構裡員工可以滿足他（她）們重要個人需求的程度”，並指出高品質的工作生活涵蓋六個項目：1.對館員公正、公平和同情；2.員工能充分發揮專業智能及達到完全自我實現的境界；3.員工之間的溝通型態是開放的、互信的；4.員工能參與有關工作的重大決策；5.適當、公平的薪酬；6.安全、健康之工作環境。

工作生活品質一詞涵蓋的範圍，除了指工作本身內容的特性外，亦包括執行該工作時周遭各種有形、無形的環境，以及員工對工作生活的期望獲得滿足之程度。在過去經濟不發達的時代，工作職場上員工只能被動的接受組織所給予的安排，員工沒有置喙的餘地，優質的工作生活是僱主的恩賜，可遇不可求；但是在近代社

會，根據學者Delamotte及Takezawa二人的說法，由於教育的普及、社會控制的鬆動、新價值觀形成，員工更勇於追求個人權利與成就，並講究職場平等，與重視工作生活品質之提升。

（註3）Kossen亦指出，現代的員工比過去有更高之教育水準，高的教育水準就伴隨高的期望，員工期望組織能在工作職場中規劃與提供良好的工作生活品質。（註4）換言之，由於經濟發達，物質環境優渥，工作之於員工，不再止於心理學家Maslow需求層級理論中最低層次的生理需求之滿足（註5）；一般說來，員工不僅注重薪資報酬，同時也會有自尊、尊重他人、社會歸屬感及自我實現等較高層次的需求，而若這些需求無法獲得滿足時，員工可能會變得情緒低落，進而產生對工作倦怠、人際疏離，甚或會出現傷害組織目標的破壞行為，長此以往，容易造成員工的身心失調，並降低組織的效能。（註6）

對現代的管理者而言，面對組織內部員工民主意識高漲，以及外在社會經濟環境的多變，如何在追求組織目標的過程中，兼顧滿足員工的期望與需求是其一大挑戰。藉由提升員工的工作生活品質，能增進員工的組織承諾與忠誠感，並改善組織效能（註7）；正如孫本初教授等所言，工作生活品質“代表有關工作與生活品質的共享標準，是員工權利、榮耀與尊重員工責任以及在工作上尋求他們所應獲得的尊嚴，這樣才能確保對組織

無私的貢獻，以提升品質、發展與生產力”（註8）；也因此，有關員工工作生活品質的探討，在企業界已是人力資源管理廣泛研究的主題，但在圖書資訊學領域相關的文獻中，則甚少涉及圖書館館員的工作生活品質之研究，而與本主題相關者亦大都屬於論述性而非實証性者；易言之，館員工作生活品質仍非圖書館管理所重視的研究主題。然而，在圖書館組織中，「圖書館館員個人相關的需求與期望是否獲得滿足？」，以及在現有環境之下，「圖書館館員如何定義其工作生活品質？」……等相關議題，不僅對圖書館館員個人而言是相當必要的，同時對讀者服務與圖書館組織而言也具有極其重要的意義，因為沒有身心健康與對工作滿意的圖書館館員，就無法達成圖書館經營管理追求卓越服務品質的終極目標。（註9）

## 貳、工作生活品質的意義與重要性

一般而言，各學者在探討員工工作生活品質時，雖然採用不同之定義與名詞，如工作人性化、參與管理、工作革新等，而其目標則一致著重在提升組織效能與促進組織成員福祉此二層面上。換句話說，提升工作生活品質之目標，“是希望能透過工作經驗讓所有員工滿足其個人重要的需求，享受工作的樂趣，除去不必要的壓力，做一個真正成功快樂的工作者，進而提高組織的生產力及服務品

質”。（註10）

學者Walton認為工作生活品質，係指員工在工作場所體驗到組織對人性價值尊重的程度（註11）；同時，並指出企業界多過度重視技術提升、生產效率及經濟成長等層面，而輕忽了工作環境中人性價值的層面。至於Seashore則從員工的觀點看工作生活品質，認為工作生活品質包括薪資、工作安全、升遷、與工作滿足等。（註12）而Suttle則以員工在組織中人性基本需求獲得滿足的程度定義工作生活品質，認為高水準的工作生活品質一方面有利於員工工作滿意度之增進、身心健康成長與發展，另一方面更有利於員工對組織目標的高度參與，同時亦能降低缺席率與離職率，從而達成組織追求卓越服務品質的最終目標。（註13）此外，Guest將工作生活品質定義為：與員工工作生活方式有關之各項決策，可藉由員工的參與而達到激發員工發揮其最大潛能、滿足自我實現的需求，並產生工作滿足感與組織承諾感，從而充分發揮組織效能。（註14）

另一方面，學者Nadler與Lawler認為工作生活品質是對員工、工作、組織三者關係的重新思考與調整，注重的是工作對員工、組織效能的影響，及員工能否參與組織決策、問題解決等層面；Nadler與Lawler強調工作生活品質所關心的是個人面向，如員工的心理健康與員工是否能從工作中獲得滿足感等，並從此層面來評估

組織是否提供良好的工作生活品質。就實務運作層面而言，Nadler與Lawler將工作生活品質視為改善工作環境品質、提升組織效能與增進員工工作滿意度的一種手段，強調員工做好工作的方法，認為經由良好的工作設計可以讓員工更容易操作、執行。（註15）再者，根據Shamir與Salomon兩位學者的說法，工作生活品質係指員工獲得組織給予與其工作相關的所得，及員工所體驗到對工作環境的滿足、對工作壓力的感受、受到獎賞的激勵、擔憂觸犯規定（受到處罰而產生負面感受）的程度。（註16）而Nirenberg將工作生活品質界定為，員工對勞動與組織管理關係、工作環境的主觀評估。（註17）Kirkman則從比較廣泛的觀點定義員工的工作生活品質，認為所謂的工作生活品質係指員工在受僱的期間內所過的生活品質，包括員工的工作生活、家庭生活與休閒生活。（註18）至於Efraty與Sirgy二人則認為，個人需求在組織中滿足的程度即為員工的工作生活品質，而員工所能獲得的滿足程度，則視其個人的需求為何，與組織所擁有的資源能否滿足這些需求而定。（註19）

綜合上述學者所見，可知有關工作生活品質的概念雖然有共同之處，但並非完全一致，而導致此種分歧的現象可能係因為研究者之經驗及所觀察之工作群體不同所致。基本上，不同之工作群體對工作生活環境之喜好

是有所差異的，有些群體重視組織決策過程之參與及組織效能之提升，而有些群體則關心工作場所物質環境之舒適與良好人際關係之維持。因此，各學者固然對工作生活品質採用不同之定義，然所重視之範疇仍不外乎注重工作環境條件之改善、關心工作環境對員工個人需求之滿足程度、及重視組織效能之提升等層面；總言之，組織為了追求員工與工作的密切配合，提升組織效能與服務品質，根據員工的重要需求設計各項管理制度，使員工參與工作內容的決策，享有快樂、健康、安全的工作生活。此亦印證 Argyris「不成熟與成熟理論」，該理論認為員工受制於工作環境中組織所設定之過多限制與規定，被塑造成被動、依賴及順從的人，因此缺乏自行決策與發揮創造力之機會，故無法發展成為一個成熟的個體；為使員工在工作上能充分發展個人潛能、發揮創造力，並能自我指導達成組織之目標，管理者須創造一個員工能自我成長與趨向成熟之工作環境與組織氣氛，並滿足群體成員之需求（註20）；換言之，管理者若能適當激勵員工並充分地授權賦能，則員工必能朝向提升自我效能與創新潛能發揮之境界，從而創造員工與組織雙贏的局面。

### 參、工作生活品質的內涵與構面

瞭解工作生活品質對員工與對組織的意義與重要性後，管理者為能著手進行員工工作生活品質之改善，在

實務層面上，則仍需探討員工心目中工作生活品質所包含之項目；因而，一九七〇年代，歐美學者相繼投入有關工作生活品質內涵與構面之研究。在此之前，相關之研究僅從工作滿意之觀點衡量員工的工作生活品質（註21），然而工作滿意僅為工作生活品質的一個面向，研究亦指出員工認為工作生活品質並不等於工作滿意（註22），同時Taylor亦認為工作滿意僅能測量工作本身的概念，並無法全盤了解員工所重視之工作生活品質項目（註23）；因此，在探討工作生活品質內涵與構面時，不應僅以工作滿意為唯一之考量。早期學者對工作生活品質構面之界定，多基於研究者個人之工作經驗、觀察、價值觀及對於員工人性之假設而分類（註24），或經由文獻的探討與分析綜合歸納而得；1978年，由Taylor開始，方對工作生活品質構面進行實証性之研究。

### 一、國外工作生活品質構面相關文獻與研究

學者Walton、Seashore、Albrecht與Stein四人對工作生活品質提出觀察研究結果，而其切入的面向，則多從工作生活品質之基本概念著手。

其中，Walton首先指出工作生活品質係由八個主要層面構成（註25）：

1. 適當公平之福利薪資：指薪資應足以維持合理水準之生活，且與其他類似職位所得相較時差異適當。
2. 安全健康之工作環境：係指員

工能免於在工作環境中受傷或職業病之侵害。

3. 具有發揮與發展個人能力之機會：員工能在工作中充分發揮其專業技能與知識，有參與感及挑戰感。

4. 自我成長之機會與工作之穩定性：員工有升遷之機會與穩定之僱用期。

5. 歸屬感：員工自覺係組織成員之一，且成員之間能相互支持與協助。

6. 員工權益：組織能尊重個人隱私，並對異議人員能採取接納之態度，且能維持獎勵之公平性，及暢通之申訴管道。

7. 工作與整體生活之空間：指工作對員工私人之生活角色（與家庭的關係）的影響，是否須常超時工作、出差或轉換工作等？

8. 工作生活與社會之關連：指所從事之工作能讓員工覺得有社會榮譽感。

而 Seashore 則從下列三個觀點來探討工作生活品質之內涵：1. 由員工的觀點探討：工作生活品質包含員工之工作滿足感、工作壓力、自尊、專業知能之成長與發展之機會等。2. 由管理階層的觀點探討：工作生活品質指服務品質、員工流動率、員工對組織之承諾感等。3. 由工作場所外的生活探討：則係指工作外的生活品質，如生活水準、生活滿足等。（註 26）

1983 年，Albrecht 與 Stein 二位學者分別從不同層面探討工作生活品質之內涵。其中，Albrecht 從員工個人之

期望、需求及價值觀等層面，提出量測工作生活品質之十項標準：1. 有意義之工作；2. 適當之工作條件；3. 根據工作績效給予相對之薪資與利益；4. 工作保障之穩定性；5. 支持性之領導、管理與監督；6. 員工之貢獻能得到組織的肯定；7. 在專業知能上能有自我成長及發揮潛能之機會；8. 公平之考核與升遷制度；9. 組織中良好之人際互動；10. 公平對待員工（不因社會地位或是種族而差別對待）。（註 27）而，Stein 則認為工作生活品質應包含下列幾個構面：1. 自主性：指員工能影響其工作環境之自主能力；2. 員工工作成果受肯定：指員工對組織中之貢獻受到肯定；3. 歸屬感：指員工是否有隸屬於該組織之感覺，與是否能分享組織之目標及價值感；4. 進步與發展：指員工感受到所從事之工作是否能充分滿足自我成長之需求，例如工作之挑戰性與成就感、專業知能之再提升等；5. 外在報酬：指員工從工作中能獲得之實質利益，如薪水、社會地位及升遷等。（註 28）

Efraty 與 Sirgy 在研究工作生活品質對員工行為反應之影響時，則進一步歸納員工四種需求之滿足作為衡量員工工作生活品質之主要構面：1. 生存需求：主要是指安全與經濟資源（薪資）之需求；2. 社會需求：指工作場所中坦誠、溫暖、接納的人際互動關係；3. 自我需求：則是員工之自尊與工作自主之需求。4. 自我實現需求：能充分發揮員工自我潛能之機

會。(註29)

至於，有關工作生活品質構面之實証性研究，則由 Taylor 開始。(註30) 1978年，Taylor採用問卷調查法，以240位公司技術經理為樣本，探求工作生活品質構面之相關因素，並將問卷資料運用因素分析法歸納成五項主要構面：1.安全之工作條件與工作中平等之性別對待；2.良好之互動社會工作環境，包括同事間與管理階層間之坦誠、互信溝通；3.員工能有自我成長與學習之機會；4.能有高度組織承諾、工作生產力與士氣；5.工作保障之穩定性與能擁有工作外之休閒生活。1983年，Levine採用疊慧法(Delphi Method)針對愛荷華州某工廠中之126位員工，從事工作生活調查研究，獲得六項工作生活品質之基本構面：1.工作生活與家庭生活之相互影響；2.員工基本需求之滿足；3.組織內部開放之程度；4.各委員會中委員之代表性；5.在工作上成長與發展之機會；6.員工自覺的工作成績與工廠生產數量間之一致性。(註31)

此外，Shamir 與 Salomon 兩位學者，研究經由資訊網路在家工作者和一般工作者(到工作場所上班)間工作生活品質之差異時，則採用下列六項工作生活品質構面，量測二者所享有之工作生活品質：1.工作內容特性；2.社會關係；3.工作壓力；4.工作與非工作生活之關係；5.權力、地位及公正性；6.其他等。根據 Shamir 與 Salomon 之看法，工作內容特徵係指工作之重

要性、自主性、回饋性、變化性與完整性；社會關係則指與主管、同事間之互動人際關係等；工作壓力係指工作中之角色衝突、工作負荷、時間壓力等；而工作與非工作生活之關係則包含內在之角色衝突、自我的成長與發展等；另外，權力、地位及公正性則係指升遷機會、性別與族群歧視等；至於其他方面之構面則包含無法分類於上述五項者，例如工作之整體性等。(註32)

## 二、國內工作生活品質構面之相關文獻與研究

民國76年，林靜黛採用問卷調查，研究紡織染整業工廠自動化之程度對從業人員工作生活品質之影響，以330位員工為施測對象，運用因素分析法將工作生活品質之主要內涵歸納如下：1.工作內容：係指自動化設備引進後，使個人工作內容隨之變化之程度；2.公司制度：主要包含績效評量、各項工作範圍與方法之設定、以及升遷制度等；3.人際關係；4.上司態度；5.工作環境；6.員工個人學習與成長機會；7.公司福利；8.家庭與工作關係之協調性。(註33)

黃文賢則於民國80年探討北部地區八家電子公司基層員工之工作生活品質，並參考中外相關工作生活品質衡量指標之文獻，利用文獻探討方式得出工作生活品質十二項主要構面，並依員工需求之強度設計問卷，內容包含：1.工作報酬；2.工作福利；3.工

作保障；4.工作場所；5.人際關係；6.公平對待；7.升遷；8.工作自主性；9.工作自尊；10.成長；11.工作變化性；12.參與決策。（註34）

民國81年，行政院勞工委員會調查研究台灣地區勞工工作生活品質，將工作生活品質歸納為兩大類，分別為：1.內在領域：包括收入（如薪資、紅利等）與消費之平衡、勞動條件（如工作參與與挑戰、員工互動與溝通、工作安全與福利等）、家庭生活與休閒生活；2.外在領域：醫療保健、教育、文化、交通等設施、個人與家居安全、生活環境、社會公平與保障等。（註35）同一年，林炯堯依人類五大需求將我國勞工生活品質，分成五個項目：1.生理與安全需求：包括薪資、獎金、福利等；2.安全需求：包括工作環境安全、工作保障等；3.社會需求：則係指員工教育、休閒生活、職前技前訓練等；4.人格需求：包括文化、升遷、管理方式等；5.自我實現需求：指員工之成就感及榮譽感。（註36）

民國83年，蔡蕙茹則採用問卷調查法，以百貨公司、便利商店、速食店與餐廳之現場服務人員為研究對象，依組織能滿足個人需求之程度，將工作生活品質分為三個面向：1.生存品質：組織滿足員工生存需求與物質欲望之程度（如薪資、福利、工作保障）2.社會品質：組織滿足員工人際關係需求之程度（如與主管、同事、顧客之關係）3.組織滿足員工追

求自我成長需求之程度（如參與決策、升遷、自尊、工作特徵等）。

（註37）同時，陳彩亦在這一年參考國內外相關研究文獻，定出工作生活品質五大構面，並依此以員工感受之層面來設計問卷，進行新竹科學園區與工業技術研究院472位高科技產業員工工作生活品質之研究，此工作生活品質五大領域分別為：1.工作條件；2.工作特性；3.組織活動；4.前程發展；5.社會關係。（註38）另外，廖宗宏（民國84年）亦探討刑事警察人員之工作生活品質，採用問卷調查，利用因素分析法，萃取出影響工作生活品質之主要因素，建構警察人員工作生活品質之五大構面：1.公平：包含升遷、考績、獎懲、獎金、工作分配等制度之公平性；2.工作內容：包含工作之成長、挑戰、成就感、變化性、自主性、決策參與、人際關係與主管之領導方式等；3.福利：薪資、獎金、假期、健康安全之工作環境等；4.家庭影響：對家庭生活不造成影響；5.安全：值勤與身體安全等。（註39）

另外，孫本初於民國89年進一步檢視稅務人員工作生活品質之衡量面向，以財政部台北市國稅局、台北縣稅捐稽徵處、台中縣與台中市稅捐稽徵處、雲林縣稅捐稽徵處等之業務人員為研究對象，採用實証調查方法，歸納出下列八個主要構面：1.人事公平性：包含升遷、考績、獎懲等制度之公平性；2.工作和家庭關係：係指



工作生活與家庭生活之相互影響；3. 工作內容：則是變化性、自主性、挑戰性、及成就感；4. 工作環境：是指安全、空間大小、安寧舒適；5. 成長機會：良好之工作前景、專業知能之訓練與提升；6. 人際關係：包括與主管及同事間之互動關係；7. 工作尊榮感：指工作能使家人與親朋覺得光彩；8. 福利：薪水、假期等。（註40）

綜合前述，可知相關文獻與研究探討工作生活品質基本構面時，除了工作環境、工作內容（如工作重要性、自主性、回饋性、變化性）、工作穩定、工作氣氛、組織制度等之外，並應涵蓋員工需求（如良好之人際關係、歸屬感、尊重、自我實現與成長等）被滿足之程度及工作生活對家庭生活之影響等。同時亦可發現，因學者之觀點與研究之工作族群不同，其所得之工作生活品質構面與內涵，有部份相似，亦有部份歧異（參見表1）；其中多數工作生活品質面向之認定，係依研究者之興趣、組織本身與員工個人之需求等問題而有所偏重；因而 Davis 與 Cherns 認為各學者意見歧異之現象是必然的發展，因為不同工作族群對於工作生活品質的構成要件會有不同的觀點。（註41）有些學者認為將各族群之工作生活品質內涵完全以相同之項目界定並不妥當，如 Golembiewski 就曾表示：“工作生活品質所包含之合理要項並非完全相同”（註42）；而 Taylor 也認為“工作生活品質對不同之工作族群代

表不同之意義”（註43）；孫本初之研究亦指出“工作性質之不同，工作生活品質面向亦可能有所不同”。

（註44）簡言之，不同族群由於背景和經驗之差異，所從事之工作內容及組織管理需要之不同，因而對工作生活品質內涵自然有不同之見解與觀點。由上述學者之論述可知，不同群體間要採用一致性之工作生活品質構面，事實上有困難，而且對於個別組織問題之解決也無所助益。因此，關於圖書館館員對工作生活品質內涵之判斷標準為何，乃無法引用其他領域之研究結果，而須針對圖書館館員進行實証研究，從而藉以了解圖書館館員工作生活品質之面向為何，探討圖書館組織是否能滿足館員之心理需求，並尋求提升館員工作生活品質之方案，使館員樂在工作；因為員工係組織達成目標與追求卓越服務品質最重要之資源。

#### 肆、圖書館館員工作生活品質之相關文獻與研究

1981年，Martell 從組織層面針對學術圖書館館員工作生活品質做了論述性之探討，Martell 認為館員工作生活品質原則上應包括：安全、公平、自主性與學習、民主等幾個層面，經由改善館員工作生活品質，可提升圖書館組織效能。Martell 指出各種工作系統技巧（如彈性工時、工作簡化、工作輪調、工作分擔等）之應用有助於提升館員之工作生活品質，並強調

表 1 工作生活品質構面比較表

研究者	工作生活品質構面	薪資及福利	智能發揮及成長	升遷	安全	工作場所健康舒適	工作保障	成就感	挑戰、自主、變化	有意義的工作	工作壓力	工作滿足感	對非工作生活的影響	公正／公平	歸屬感	受組織肯定	工作的尊榮	領導管理	人際關係	參與決策	委員代表性
Walton		*	*	*	*		*						*	*	*	*					
Seashore			*	*						*	*					*					
Albrecht		*	*	*			*		*					*		*	*	*	*		
Stein		*	*	*				*							*	*	*				
Efraty/Sirgy		*	*	*				*							*	*	*		*		
Taylor			*	*	*		*	*				*	*	*	*	*	*		*		
Levine		*	*	*								*			*	*	*				*
Shamir/Salomon			*	*				*	*	*		*	*						*		
黃文賢		*	*	*	*	*	*	*					*	*	*	*	*	*	*	*	*
勞委會		*	*	*	*	*	*	*				*	*			*	*	*	*		
林炯堯		*	*	*	*	*	*					*		*	*	*	*	*			
蔡蕙茹		*	*	*	*	*	*									*	*	*	*		
陳彩		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
林靜黛		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
廖宗宏		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
孫本初		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

在圖書館之組織設計時應不只考慮自動化與相關之技術議題，仍須注意整合館員之人性需求，重新設計工作系統，改變圖書館館員之職業角色，讓館員能在自主的工作團隊中從事有意義的工作，並經由良好的回饋機制感受工作的成就感，提供館員享受優質之工作生活，使圖書館能真正成為以讀者為中心之組織。（註 45）

另外，Smith 與 Reinow 曾在 1984 年，針對新墨西哥州圖書館三十一位女性主管，以問卷調查方式調查研究探討其工作生活品質。受訪圖書館人員其中 22% 是採購組與參考組主任，51.6% 是館長，其他佔 25.8%；受訪人員在圖書館界工作經驗平均是五年，44% 受訪者在公共圖書館服務，22% 在大學圖書館，7.4% 來自科技圖書

館，25.9%則來自其他類型圖書館。  
(註46)

Smith 與 Reinow 在研究中，深入探索構成圖書館工作生活品質之各個面向，以圖書館館員對工作滿意、工作壓力、組織承諾、及組織氣氛等四個層面之認知量測館員之工作生活品質。而由於有關圖書館館員工作生活品質之出版資訊甚少，因此該文可謂是一個探討性研究。基本上，Smith 與 Reinow 認為管理者若能充分明瞭圖書館館員的工作滿意度與所面臨之工作壓力，及其對組織的承諾感與其所覺知之組織氣氛，則當可更深入地了解影響圖書館工作績效的許多相關因素。(註47)

鑑於以往相關之文獻研究中，學者認為工作滿意對組織績效乃是一項很重要之因素，因為工作滿意度高的員工，會有更高之工作績效；因此 Smith 與 Reinow 利用 Ivancevich 與 Lyon 所創之測量工作滿意之量表，以九個問題檢視館員對工作自主性、自我實現、與尊重等需求之認知。由本研究問卷調查資料觀察，圖書館館員之工作滿意是相當高的。但 Smith 與 Reinow 亦指出有關圖書館館員之工作滿意，有兩部分待加強，一是一般社會大眾不能認同圖書館工作之重要性，亦即圖書館館員認為社會大眾並不了解圖書館工作之專業價值。其次是館員指出圖書館工作無法讓他們在組織中獲得更好之工作機會，此可能是圖書館之組織結構與專業化所造成的，即圖

書館各部門之專業化限制了館員升遷與工作輪調之機會，因為圖書館組織內之低階職務較多，高階職務較少，因而使得館員缺乏晉升機會。(註48)

一般說來，工作滿意與個人工作績效是正相關的，而工作壓力與工作績效則是負的關連，但是，工作壓力並非對館員之工作績效產生立即性之影響，而僅當壓力達到某一程度後，方會影響工作績效，並且是越來越嚴重；而藉由減低圖書館工作環境之壓力，當可維護館員身心健康及提昇服務品質與組織績效。為了瞭解圖書館館員的工作壓力，Smith 與 Reinow 採用 Ivancevich 與 Lyons 發展之工作壓力量表，探討工作壓力對個人及組織績效之影響。雖然本研究之資料顯示，圖書館館員工作壓力程度相當低，然而，調查中館員卻最常提及個人工作量太多，以致無法在正常工作天內完成工作，換言之，館員大多覺得每個人負擔了太多工作量，針對此現象，Smith 與 Reinow 認為此可能為圖書館預算縮減，人員不足所造成之負面影響。(註49)

至於在 Smith 與 Reinow 研究中，第三個變數係圖書館館員組織承諾問題，因為一旦館員對組織沒有承諾感便易離職，而對一個圖書館傳統及標準作業方法可能產生負面影響；另外，館員對於組織之承諾會影響其成就動機及對圖書館目標達成的承諾。在組織中，承諾感表示館員清楚了解圖書館組織之目標，且明白需經由團

隊合作達成所有目標，如此之承諾與忠誠乃圖書館追求卓越服務品質的要素。因此 Smith 與 Reinow 用 Porter、Crampton 與 Smith 發展之量表測量館員對組織之承諾感，該量表包括十五個問題。根據 Smith 與 Reinow 之調查資料發現，圖書館館員之組織承諾相當高，而如此高之組織承諾是否源於圖書館良好之工作環境，抑或有其他因素呢？針對此問題，從 Smith 與 Reinow 之研究中並無法確定真正的原因。（註 50）

有關 Smith 與 Reinow 之研究中，員工工作生活品質最後一個向度為組織氣氛，所謂組織氣氛係指館員對組織周遭人、事的感覺認知。一位圖書館館員可能對其工作感到很滿意，但對於組織之氣氛並不滿意。本研究以七個問題之問卷測量組織氣氛；研究結果檢測出圖書館館員對組織氣氛之認知程度屬普通水準，並非很好但也並非處於一種緊張狀態。Smith 與 Reinow 推測此可能與圖書館經費刪減有關，因為一般在經費不足情況之下，通常較難達成圖書館組織之目標。同時，本研究之問卷調查亦顯示，圖書館給館員一種感覺“友善”之組織氣氛乃是相當重要的。（註 51）

Smith 與 Reinow 二人首開圖書館館員工作生活品質實証研究之濫觴，對圖書館的工作生活品質提供一個初步的概念，惟該研究樣本範圍較小，僅涵蓋女性且擔任主管職務之館員，因此，並不足以代表大部份館員的感

受；在相關的研究中（孫本初（民 89 年）、林靜黛（民 76）、蔡蕙茹（民 83）、廖宗宏（民 84））亦曾提及員工之性別與是否擔任主管職務，會影響員工對工作生活品質之感受，因此為求更周全並具代表性，實宜擴大樣本以強化已觀察到的各種結果。同時，在二人的研究中對圖書館館員所重視的工作生活品質項目，並未詳加探討，而直接採用工作滿意、工作壓力、組織承諾、組織氣氛等四個項目量測館員之工作生活品質，至於在一般工作生活品質相關研究中常見之項目，如工作對員工工作外生活的影響、組織內的人際互動、決策參與、工作環境等皆未納入，因此在引用該研究結果時宜注意其研究限制，同時此亦為未來研究圖書館館員工作生活品質時可考慮加強探討的議題。

## 伍、圖書館館員工作生活品質研究之必要

學者 Hackman 指出組織並未完全運用與開發員工之潛能，員工對於組織之貢獻遠低於員工所能做到的（註 52），因此，如何激發員工之工作動機乃管理者必須重視與思考的問題。當人們在生理、安全、社會與自尊等基本需求獲得滿足後，會轉而向滿足自我實現需求之追尋——亦即人們期望能在舒適愉快之工作場所充分發展個人潛能，同時也追求工作外高品質之家庭與休閒生活；因此，注重效能之管理者，為了促成員工與工作間之

緊密配合，會積極營造一個能讓員工滿足高層次需求之工作環境，並將工作設計得迎合員工這些高層次之需求，同時也能關心員工之福祉與心理健康，使員工在工作場所中能擁有快樂，並且樂在工作，從而得以提升組織績效與服務品質。另外，隨著員工民主意識之覺醒，傳統權威式管理已日漸式微，取而代之的乃是人性化之管理，組織成員對工作生活品質之需求亦愈來愈高，所以有關工作生活品質之研究已儼然成為現代管理實務相當重要的議題，因為惟有提升員工之工作生活品質，方能一方面滿足員工之需求，一方面有利整個組織之健全發展。

然而，經由國內工作生活品質相關文獻探討發現，我國在這方面並無系統性之分析研究，尤其，在圖書館館員工作生活品質方面之研究更是付之闕如，而國外有關圖書館館員工作生活品質整體性之相關研究，亦僅只有少數幾篇；因此有關我國圖書館館員對工作生活品質所重視之面向、各面向之需求程度、當前圖書館館員所享有之工作生活品質水準、工作生活品質各面向對圖書館組織效能之影響等相關議題皆有待圖書資訊界積極探討，並期冀藉由實証研究與探討建立我國圖書館館員工作生活品質整體之概念。

## 註釋

註 1：Tom Lupton, "Efficiency and the Quality of Work Life---The Technology of Reconciliation," Organizational Dynamics 4:2 (1975): 69.

註 2：李華偉，現代化圖書館管理（台北市：三民書局，民國 85 年），頁 147。

註 3：Y. Delamotte and S. I. Takezawa, Quality of Working Life in International Perspective (Geneva, Switzerland: International Labour Office, 1984).

註 4：Stan Kossen, The Human Side of Organizations, 6<sup>th</sup> ed. (New York: Harper Collins College Publishers, 1993).

註 5：A. H. Maslow, Motivation and Personality (New York: Harper & Row, 1954).

註 6：同註 3。

註 7：D. Balch and R. Blanck, "Measuring the Quality of Work Life," Quality Progress 22:11 (1989): 44-48.

註 8：孫本初、吳復新、夏學理、許道然，組織發展（臺北縣：國立空中大學，民國 88 年），頁 307。

註 9：Howard L. Smith and F. Reinow, "Librarian's Quality of Working Life: An Exploration," Journal of Library Administration 5:1 (1984): 63-76.

註 10：孫本初，「工作生活品質」，空大學訊 248 期（民國 89 年），頁 111-119。

- 註 11 : R. Walton, "Quality of Working Life: What is it?," Sloan Management Review 15:1 (1973): 11-21.
- 註 12 : Stanley E. Seashore, "Defining and Measuring the Quality of Working Life," in The Quality of Working Life, V.1: Problems, Prospects, and the State of the Art, ed. L. E. Davis and A. B. Chems (New York: The Free Press, 1975), 123-133.
- 註 13 : J. Suttle, "Improving Life at Work: Problems and Prospects," in Improving Life at Work: Behavioral Science Approach to Organizational Change, ed. J. R. Hackman and J. L. Suttle (Santa Monica, CA: Goodyear Publishing, 1977), 1- 29.
- 註 14 : R. Guest, "Quality of Working Life - Learning from Tarrytown," Harvard Business Review 57 (1979): 76-87.
- 註 15 : D. A. Nadler and E.E. Lawler, "Quality of Working Life: Perspectives and Directions," Organizational Dynamics 11:3 (1983): 20-30.
- 註 16 : B. Shamir and I. Salomon, "Work-at-Home and The Quality of Working Life," Academy of Management Review 10:3 (1985): 455-464.
- 註 17 : John Nirenberg, "The Quality of Work Life Issue: The Corporation as The Next Political Frontier," International Journal of Manpower (UK) 7:3 (1986): 45-56.
- 註 18 : F. Kirkman, "The Quality of Working Life," Robotics and The Professional Engineer Management Decision 27:4 (1989): 48-54.
- 註 19 : D. Efraty and M. J. Sirgy, "The Effect of Quality of Working Life on Employee Behavioral Responses," Social Indicators Research 22:1 (1990): 31-47.
- 註 20 : C. Argyris, Integrating the Individual and The Organization (New York: Wiley, 1965).
- 註 21 : M. N. Levine, "Self-developed Quality of Working Life Measure," Journal of Occupational Behavior 4 (1983): 35-46.
- 註 22 : L. E. Davis and A. B. Chems, eds., The Quality of Working Life, Vol. 1 (New York: The Free Press, 1975).
- 註 23 : J. C. Taylor, "An Empirical Examination of the Dimensions of Quality of Working Life," Omega 6:2 (1978):153-160.
- 註 24 : R. E. Walton, "Criteria for Quality of Working Life," in The Quality of Working Life, Vol. 1: Problems, Prospects, and the State of the Art, ed. L. E. Davis and A. B. Chems (New York: The Free Press, 1975), 91-104.
- 註 25 : 同註 11。
- 註 26 : 同註 12。
- 註 27 : K. Albrecht, Organization Development: A Total Systems Approach to Positive Change in Any Business Organization (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983).
- 註 28 : Barry A. Stein, Quality of Working Life in Action: Managing for Effectiveness (New York:

American Management Association, 1983).

註 29：同註 19。

註 30：同註 23。

註 31：M. N. Levine, "Self-developed Quality of Working Life Measure," Journal of Occupational Behavior 4 (1983): 35-46.

註 32：B. Shamir and I. Salomon, "Work-at-home and the Quality of Working Life," Academy of Management Review 10:3 (1985): 455-464.

註 33：林靜黛，「自動化對工廠員工工作生活品質影響之研究」(碩士論文，國立政治大學企業管理研究所，民國 76 年)。

註 34：黃文賢，「基層員工工作生活品質之研究」(碩士論文，中原大學企業管理研究所，民國 80 年)。

註 35：行政院勞工委員會，台灣地區工作生活品質調查研究(民國八十年度)(台北市：行政院勞工委員會，民國 81 年)，頁 3。

註 36：林炯堯，「勞工家庭理財與工作生活素質之探討」，在提昇工作生活品質與企業發展研討會論文集(台北市，民國 81 年)，頁 22-23。

註 37：蔡蕙茹，「員工工作生活品質與服務態度之研究」(碩士論文，國立中山大學企業管理研究所，民國 83 年)。

註 38：陳彩，「工作生活品質、工作滿足與離職意願關聯性研究」(碩士論文，國立交通大學管理科學研究所，民國 83 年)。

註 39：廖宗宏，「工作生活品質之研究-以我國刑事警察局為對象」(碩士論文，國立中央警官學校警政研究所，民國 84 年)。

註 40：同註 10。

註 41：同註 22。

註 42：R. Golembiewski, Approaches to Planned Change, Part 1 (New York: Marcel Dekker, 1979), 292.

註 43：J. C. Taylor, "The Measurement Dilemma and Some Thoughts for Its Solution," in The Quality of Working Life in Western and Eastern Europe, ed. C. L. Cooper and E. Mumford (Westport, Connecticut: Greenwood Press, 1979), 76-100.

註 44：同註 10，頁 115。

註 45：Charles Martell, "Improving the Effectiveness of Libraries Through Improvements in the Quality of Working Life," College & Research Libraries 42 (1981): 435-446.

註 46：Howard L. Smith and F. Reinow, "Librarians' Quality of Working Life: An Exploration," Journal of Library Administration 5:1 (1984): 63-76.

註 47：同註 46。

註 48：同註 46。

註 49：同註 46。

註 50：同註 46。

註 51：同註 46。

註 52：J. R. Hackman and G. R. Oldman, "Motivation Through the Design of Work - Test of a Theory," Organizational Behavior and Human Performance 16 (1976): 250-279.